

2/ ماهية الفعالية التنظيمية:

لقد وجد الإنسان نفسه أمام كم هائل من التغيرات ، والتطورات التي مست مختلف جوانب حياته بما فيها ميدان عمله الذي أصبح في خضمه يبحث عن أفضل طرق العمل وأنجح أساليب التنظيم التي يبني عليها العمل التنظيمي لأن البحث عن هذه الطرق والأساليب التي يبني عليها التنظيم هو بحث عن مدى فعالية التنظيم ومدى قدرة هذه الأساليب على تحقيق الأهداف المتوخاة منها ، ولا يقتصر الأمر على مجرد وضع القواعد والأساليب بل يتعداه إلى متابعتها لأنه لا يمكن الحكم على نجاعة هذه الأساليب إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها.

إن الحديث عن الفعالية التنظيمية هو حديث أيضا عن مدى قدرة المنظمة على الاهتمام بأهم أصل فيها وهو المورد البشري من خلال ما توفره له من حاجات مادية ونفسية اجتماعية لأن توفير هاته الحاجات. كما يرى رواد الفكر التنظيمي هي أساس نجاح المنظمة وفعاليتها.

لهذا حاولنا في هذا الفصل الحديث عن الفعالية التنظيمية من خلال أربعة عناصر : يضم القسم الأول تعريفها ، ثم عرجنا في القسم الثاني أهم مداخلها بدءا بالمداخل الكلاسيكية ثم الحديثة ، وتناولنا في القسم الثالث العوامل المؤثرة فيها وفي الأخير خصائص التنظيمات الفعالة.

1.2- تعريف الفعالية التنظيمية:

لقد اختلفت الآراء حول تحديد معنى دقيق للفعالية كل حسب وجهة نظره واتجاهه الفكري. وسنحاول فيما يلي أن تقدم أهم التعريفات التي أعطيت لهذا المصطلح: يعرف ويب (webb.1974) **الفاعلية** بأنها "القدرة على تنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة". أما اتزيوني **etzioni** فيعتبر المنظمة فعالة إذا ما نجحت في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية¹. نلمس من ذلك أن اتزيوني ربط تحقيق أهداف وفعالية المنظمة بقدرتها على استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً.

وهناك من يعتبر الفعالية والكفاءة شيء واحد كما هو الحال في التعريف التالي لـ **محمد عاطف غيث** الذي يقول فيه "الكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد و لا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة و الأهداف وفقاً لترتيب أولويتها"². إن هذا المزج بين المفهومين لا يمكن اعتباره كذلك لأن هناك اختلاف بينهما فالمنظمة يمكن أن تكون فعالة وفي الوقت ذاته غير كفأة، والعكس. ويشار في الغالب إلى أن الكفاءة هي الطريقة التي يتم بواسطتها إنجاز الأهداف. أما الفعالية فهي الدرجة التي تحقق بها الأهداف الموضوعية سلفاً³. ويعرف **ALVAR الفار** الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"⁴.

ما نلمسه من هذا التعريف هو تجاوزه مفهوم الهدفية إلى مفهوم آخر يتمثل في البقاء والنمو والتكيف، لأن المستجديات التي تطرأ على البيئة تجعل من الضروري التكيف والاستجابة لهذه التغيرات والمستجديات لكي تضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

وبالتالي فالبقاء وفق هذا التعريف هو شرط مهم لنجاح المنظمة، و المقصود **بالبقاء** هنا هو أن المنظمة تعيد تشكيل وضعها بصورة جديدة، فهي إما أن تدمج مع شركة أخرى أو تعيد تنظيم نفسها أو تبني أجزاء منها إلى مؤسسة أخرى.....الخ.

لقد ازدادت الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية بعد عام 1970 بشكل كبير وحدد الباحثون ما يقارب ثلاثون معياراً لقياس الفعالية منها: الإنتاجية، الربحية، دوران العمل، الروح المعنوية، قيمة الموارد البشرية، الدافعية، التماسك، الصراع، التأكيد على التدريب والتنمية، الغياب.... وغيرها من معايير⁵.

من الملاحظ أن مفهوم الفعالية تغير من مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها والمتمثلة في البقاء إلى معايير أقل جزئية، وهي المذكورة آنفاً.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها ونتائجها دون إهدار للموارد المتاحة لها بما فيها البشرية.

2.2- خصائص المنظمة الفعالة:

إن الحديث عن خصائص التنظيمات الفعالة هو حديث عن الأهداف والاستراتيجيات التي

1 - عالية خلق أخوا رشيدة، المرجع السابق، ص. 79

2- محمد عاطف غيث - قاموس علم الاجتماع - دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (ب ط)، 2006، ص 138

3- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص:

4- خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم، المرجع السابق، ص: 22

5- صالح بن نوار - نفس المرجع - ص ص: 198، 199

يطمح المدير في تحقيقها ، وتتمثل هذه المميزات والخصائص في ثلاث عناصر أساسية وهي كالآتي:

1.2.2/- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

- ❖ تكنولوجيا متطورة: تعتبر أهم ما يميز المنظمات المعاصرة اليوم إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية التي تفرضها عولمة العصر.
- ❖ تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة، وكذا العمل موائماً ومتماشياً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالمنظمة.

2.2.2/- موارد بشرية كفاه:

- ❖ يد عاملة كفاه: يتعين على التنظيم الفعال استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات مهنية في مختلف التخصصات والمستويات التنظيمية، وأن يعمل على تدريب أعضاء التنظيم بطريقة مستمرة.
- ❖ سيولة الاتصالات: العمل على إيجاد اتصال مرن يساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات بن مختلف مستويات التنظيم.
- ❖ فعالية القيادات التنظيمية: تعكس مدى قدرة القائد على الملاحظة والتعاون، وخلق أوضاع تنظيمية من خلال عمليتي التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال¹.
- وتظهر فعالية القائد أيضاً من خلال قدرته على معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غيرا لرسمي الذي يؤثر سلباً على السير العادي للعمل، وذلك بواسطة الرقابة الإدارية على الأفراد.
- ❖ المساهمة في اتخاذ القرارات: بمعنى إشراك جميع فعاليات التنظيم في اتخاذ القرارات ووضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً والعمل على تنفيذها. كما أن الاعتماد على اجتهادات أعضاء الهيكل التنظيمي ، وإهمال تأثير الجماعات الغير رسمية على إنجاح العمل لا يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل عولمة العصر².
- ❖ حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم وهو ما يؤدي إلى : -ارتفاع مستوى الرضا المهني.
- انخفاض مستوى التغيب وترك العمل.
- الشعور بالاعتراف والالتزام بالتنظيم.

3.2.2/- كمية الإنتاج ومستوى جودته: إن توفر المنظمة على تكنولوجيا متطورة ويد عاملة

كفاه ومتحفزة لها جملة من الانعكاسات تتمثل في :

- ❖ ارتفاع مستوى الإنتاج: تساعد التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة على رفع مستوى الإنتاج بالمنظمة.

1- بوفلجة غيات - فعالية التنظيمات - دار الغرب ، ط 1، 2003، ص ص: 28 ، 29

2- صالح بن نوار - المرجع السابق - ص: 219

- ❖ جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفير المواد الخام بالنوعية المطلوبة، عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.
- ❖ انخفاض تكاليف الإنتاج: ويكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصارف وانخفاض مستوى الضياع.
- ❖ القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج يؤدي إلى المرونة و القدرة على التكيف مع مستجدات الواقع، كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد آليات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والوقت والسرعة المناسبين.¹
- إضافة إلى العناصر الثلاثة المذكورة آنفاً ، استعرض الباحثان " سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب" جملة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة أهمها:²
 - وجود هدف محدد ومتفق عليه يدركه جميع مستويات التنظيم، مع توفر الطرق و الأساليب المناسبة للوصول لهذا الهدف.
 - منح العامل عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية.
 - القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف ، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

3.2- العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم:

هناك عدة عوامل من شأنها أن تسهم في زيادة فاعلية المنظمة لكي تتمكن هذه الأخيرة من القيام بدورها على الوجه الكامل. ويمكن التعرف على مدى فاعلية المنظمة في ضوء أربع "04" أقسام رئيسية:³

1.3.2- النظام الاقتصادي: هو تلك الأنشطة و المهام و الوظائف التي تدخل في إطار العملية الإنتاجية. ووفقاً لهذا المتغير فإن فاعلية المنظمة تتحدد وفقاً للسمات التالية:

- تقسيم العمل: أن وجود درجة عالية من تقسيم العمل في المنظمة يساعدها في أن تكون أكثر فاعلية.
- التخصص: أن وجود درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري يجعل المنظمة أكثر فاعلية من تلك التي تتميز بدرجات منخفضة في التخصص.
- إن المنظمات التي تحوي على درجة عالية من الآلية أكثر فاعلية من تلك التي تحوي على آلية ضعيفة.

2.3.2- النظام السياسي: يقصد به تلك الجهات المعنية باتخاذ القرارات داخل المنظمة و التي تنتظر الموافقة عليها بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها. ويمكن تحديد سمات فاعلية المنظمة وفق هذا المنظور على النحو التالي:

- ✓ أن المنظمات التي تهتم بربط اتخاذ قراراتها بحاجيات عاملها تكون أكثر فاعلية من غيرها.
- ✓ إن المنظمات التي تعمل على ضبط قراراتها بشكل منطقي ودقيق أكثر فاعلية من تلك المنظمات التي تأخذها من منطلقات انفعالية عشوائية .

1- بوفلجة غيات،- فاعلية التنظيمات - المرجع السابق ، ص ص: 29، 30

2- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص: 221

3- صالح بن نوار ، المرجع السابق، ص: 200

- ✓ المنظمات التي تتمتع باستقلالية واسعة أكثر فعالية من تلك التي تتصف بخنق في التسيير.
- ✓ الأيديولوجية الواضحة والنابعة من طبيعة ومن واقع المنظمة تجعلها ذات فعالية عالية.
- ✓ إن امتلاك المنظمات على أعضاء مؤثرين يزيد من فعاليتها.

3.3.2/- النظام البيئي: و يقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومن ثم فان المنظمة الفعالة هي التي تسم بالسمات التالية:

- ✓ تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- ✓ إن المنظمات ذات التأثير الايجابي في المحيط الذي تتواجد فيه أكثر فعالية من المنظمات المتوقعة على ذاتها و التي لا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي هي جزء منه.

4.3.2/- النظام الرقابي: يقصد به تلك الإجراءات التي تدفع بالعاملين إلى التمسك بأهداف

- المنظمات ووفقا لهذا المتغير فان المنظمة الفعالة هي التي تتصف بالصفات التالية:-
- ✓ المنظمات التي تحرص على وضع أنظمة جزاءات صارمة تكون فعاليتها أكثر من تلك التي تعتمد على التساهل والتسامح مع كل كما يحدث بداخلها .
- ✓ إن المنظمات التي تتسم أنظمتها الجزئية بالتدرج تكون أكثر فعالية من تلك التي تعتمد على الردع.
- ✓ تكون المنظمة فعالة إذا اعتمدت على أسلوب الاتصال في كل اتجاهاته.
- ✓ إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس..
- إن المعايير أعلاه تعكس الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولكي تضمن من خلالها إلقاء والنمو، والسبيل إلى ذلك يكمن في توفر جملة من الآليات منها:- عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والعمل على حل مشكلاتها بالتدرج. وكذا وجود علاقات واضحة وصريحة بين جميع مستويات التنظيم، علاوة على التحلي بروح الجماعة كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.¹

4.2/- مداخل الفعالية التنظيمية:-

لقد ذكرنا آنفا أن آراء الباحثين اختلفت في تحديد مفهوم واضح ودقيق لمعنى الفعالية ، وهذا الغموض أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراسة وقياس الفعالية التنظيمية. ويمكن تصنيف هذه المداخل إلى مدخلين رئيسيين: مداخل تقليدية وأخرى معاصرة.

1.4.2/- المداخل التقليدية: إن الفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المداخل تتمثل في الدراستين التاليتين "المادية، والاجتماعية" والتي لها علاقة وثيقة بموضوع دراستنا وهي كالآتي:¹

1- صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص ص: 202، 203

❖ **المدخل المادي:** يتزعم هذا المدخل المهندس **فريدريك تايلور** وزملائه ، وهو مدخل يقوم على أسلوب علمي قوامه الملاحظة و تسجيل النتائج ، الوقائع والتجربة وتحليل النتائج ، إذ أجرى وفقه دراسة دقيقة للعمل الصناعي استبعد فيها الحركات الزائدة و قام بتقدير الوقت اللازم لكل حرية ضرورية ثم الجمع بين هذه الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية. واعتبر هذه الطريقة الأنسب والأمثل والأروع لأداء العمل ، فإذا زادت الإنتاجية وفق هذه الطريقة أمكن للمنظمة و العاملين جني فوائدها من أرباح و أجور و حوافز.

إن ما يلاحظ على هذه الطريقة أنها قائمة على أساس مادي ، إي أن دوافع المنظمة والعاملين ذات طابع مادي بحث وهو أن كليهما يطمح في الحصول على عائد اكبر ، ولن يتحقق ذلك حسب تايلور إلا بما اسماء بالثورة العقلية إي أن يتوقف الطرفان عن التنازع عن اقتسام العائد وأن يوجها اهتمامهما وطاقاتهما أولاً نحو زيادته ، فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما.

لقد تركزت أبحاث تايلور في شركتين هما سيموند وبيت لحم ، ففي الشركة الأولى قام بإعادة تصميم العمل و طبق نظاماً جديداً لفترات الراحة والأجور على أساس كمية الإنتاج ، أما في الشركة الثانية فطبق أفكاره على عمليتي تقريغ و تحميل عربات السكك الحديدية وفي كلتا الحالتين زادت الإنتاجية وارتفعت معنويات العمال . وقد قام تايلور بتجاربه هذه نتيجة ملاحظات عدة منها تدني الإنتاجية ، عدم ملائمة أدوات الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات . وأهم هذه التجارب:-

* **تجربة رفع الكتل المعدنية:** حيث قام من خلالها استبعاد العمال الغير مناسبين وعين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية واكتشف أنها تضاعفت عدة مرات مع استخدام نصف الوقت المخصص للعمل.

* **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة :** لقد لاحظ أيضاً عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في المصنع بمعنى أن الأدوات نفسها هي المستخدمة في رفع الكتل ثقيلة أم خفيفة ، ما أدى به أن قرر استبدال تلك الأدوات بأدوات مناسبة لطبيعة المواد التي يتعامل معها العمال وهذا ما أدى إلى تغيير هائل في الإنتاجية.

* **تجربة تغذية الآلات:** إذ لاحظ تايلور أن تعامل العمال مع الآلات يتم بطريقة عشوائية تختلف من عامل لآخر. هذا ما أدى به إلى تصميم نظام جديد موحد يتبعه كل العمال للتعامل مع الآلات وتدريبهم عليها.

❖ **المدخل النفسي الاجتماعي :** يتزعمه الاشتراكي **التون مايو وزملائه** ، إذ قام مايو بسلسلة من التجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية غير كافية لزيادة الإنتاج -كما تزعم تايلور- بل إن العوامل النفسية والاجتماعية هي المحددة للسلوك التنظيمي و الإنتاجية ، وهو ما أكده مايو من خلال تجاربه التي أجراها بمصانع **الو سترن إلكترونيك** والتي تعرف بدراسات **هاوثورن**¹. ركزت تجاربهم الأولى على أثر التغير في ظروف العمل (إضاءة ، تهوية ، ضوضاء...) وفترات الراحة ومستوى الأجور و على زيادة الإنتاج، فبينت النتائج أن إنتاج

1- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص:150

2- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص:126، 127

العاملين يتغير رغم التغيرات التي طرأت على هذه العوامل مما أدى بفريق البحث إلى البحث عن أسباب ذلك . فكانت إجابات العمال أنهم أدركوا أهمية العمل الذي يقومون به وتوقعوا أن هناك شيئاً وراء هذه التجارب مما دعاهم إلى الحفاظ على مستوى الإنتاجية. هذا ما أدى بفريق البحث إلى إتباع أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين في مواقعهم ، وترتب عن تلك التجربة تحسن في معنويات العمال ووجدوا مستوى ثابت من الإنتاج ، ووجدوا تنظيمات رسمية تمارس سلطتها على أفرادها.

ويمكن تلخيص نتائج جهود رواد هذا المدخل فيما يلي:-

- ✓ إن القدرة الجسمية للعامل ليست المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل وروحه المعنوية.
- ✓ إن للقيادة دور مهم في التأثير على سلوك الجماعات .
- ✓ تعتبر التنظيمات الغير الرسمية في التنظيم أسلوباً فعالاً لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي لأن ذلك يعد من وسائل المشاركة.
- ✓ هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين و بالتالي على مستوى العاملين .
- ✓ يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوط اجتماعية على الفرد نابعة من تقاليد وأعراف الجماعات
- و عليه فقد خلص أصحاب هذا المدخل أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية و اجتماعية، لا عوامل مادية فقط، وأكدوا كذلك على ضرورة النظر للإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً، وأن جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك الإنساني.²
- هذا إضافة إلى وجود مداخل أخرى تتمحور فكرتها الرئيسية حول العمليات الثلاثة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق نتائجها وتتمثل هذه العمليات في : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة بهدف تسويقها وذلك وفقاً للمداخل التالية :
- *مدخل النظم أو الموارد:يربط فعالية المنظمة بمدى قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من البيئة التي تعمل بها من خلال الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.³ وهذا ما أشار إليه يوشتمان و سيشور yuchtmon and seshore : 1967 " بأن الفعالية التنظيمية هي" الموقف المتفاوض عليه" أي أن المنظمة تسعى جاهدة إلى الحصول على الموارد الثمينة اللازمة.⁴
- *مدخل العمليات الداخلية: لقد رأينا أن المدخل السابق يركز على الحصول على المارد المتاحة للمنظمة من البيئة التي تعمل بها. وبالنسبة لهذا المدخل -مدخل العمليات الداخلية- فإنه يركز على كيفية استخدام هذه الموارد واستغلالها.
- وقد اهتم بكفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، الجو النفسي السائد بين العاملين فيها كذا درجة رضاهم عن عملهم. وهذا ما يعكس لنا مدى اهتمامه بالموارد البشري باعتباره مورد استراتيجي هاماً.⁵

1- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص: 150

2- محمد القاسم القريوتي - السلوك التنظيمي - دار الشروق ، عمان ، ط 1، 2000، ص ص: 22، 23

3، 4- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص: 202، 203

5- صالح بن نوار، المرجع السابق، ص: 204

***مدخل تحقيق الأهداف:** يعد المدخل الأساسي والمنطقي لقياس فعالية المنظمات ، لأن المنظمات أنشأت لتحقيق أهداف محددة¹ وبذلك فالفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء كانت أهداف رئيسية (طويلة الأجل) ، وهي التي تتعلق بأمور جوهرية وسياسات شاملة للمنظمة ، أو أهداف فرعية (قصيرة الأجل) وهي التي تنصب على نواحي جزئية كإدارة أو قسم أو أجزاء من سياسات وإجراءات ، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية منتظمة²

وعلى المنظمة أن تأخذ في عين الاعتبار رغبات ومتطلبات المجتمع في تحقيقها لتلك الأهداف التي أنشئت من أجلها³ كما يشترط أن تكون هذه الأهداف شرعية وواضحة وقابلة للتحقيق خلال الفترة المحددة مسبقا وبالإمكان قياسها حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها المنشودة⁴

2.4- المداخل المعاصرة: جاءت هذه المداخل لسد أوجه النقص الذي خلفته المداخل التقليدية إذ اتجهت المداخل المعاصرة في تقييمها لفعالية المنظمات على مداخل أكثر شمولية واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها، وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل مايلي :-

*** مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم :-**

يتزعم هذا المدخل كل من **جيفري بفافير** و **جيرالد صلا نسيك** حيث أن المنظمة الفعالة حسب نظرتهما هي التي ترضي رغبات الأطراف الموجودة في بيئتها لأنها تساهم في ضمان بقائها واستمرارها⁵. مع العلم أن لهذه الأطراف مصالح ورغبات مختلفة ومتعارضة⁶، وبهذا فعلى المنظمة أن تتحلى بالحكمة والعقلانية التي تمكنها من تحقيق مساعي كل الأطراف⁷. وقد وضع هذا المدخل عدة نماذج في هذا المجال، وعلى كل منظمة اختيار النموذج الذي يتماشى مع ظروف وطبيعة عملها وهي كالآتي:-⁸

- النموذج النسبي: يرى أنصاره بضرورة إعطاء أهمية نسبية لكل أصحاب المصالح المختلفة دون استثناء.
 - نموذج القوة: هنا تعمل المنظمة على إعطاء الأولوية للأطراف القوية التي تضمن لها بقائها واستمرارها.
 - نموذج العدالة الاجتماعية: تقوم المنظمة على تلبية متطلبات الأطراف الأقل رضا، للرفع من معنوياتهم.
 - نموذج التطوري: يفترض أصحابه إن أهمية أطراف التعامل المختلفة تختلف بمرور الزمن وخلال مراحل دورة حياة المنظمة.
- إذن هذا المدخل ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ، من خلال مراعاته للعوامل الخارجية و الداخلية المؤثرة على المنظمة ، ومسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع المتواجد فيه.
- *مدخل القيم المتنافسة:** قد تم تطويره من طرف كل من روبرت كوين ROBERT QUINN، جون روراباغ JOHN ROHRPAUGH. إذ افترض مؤيدوه عدم وجود أهداف موحدة يسعى التنظيم

1،4- مؤيد سعيد سالم -نظرية المنظمة ، الهيكل والتنظيم - دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، 2005، ص ص : 43، 44

2،5- صالح بن نوار - المرجع السابق -ص - ص : 205-207

3- عبد السلام أبو كحف - اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي - مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر ، ط1، 2001، ص: 227

6- أحمد ماهر -التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية - الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب ط)، 2004، ص 36

7- طارق طه - التنظيم ، النظرية ، الهياكل التنظيمية - الدار الجامعية الجديدة ، الأزريطة ، (ب ط) ، 2007، ص : 120

8- صالح بن نوار - المرجع السابق -ص ص : 207، 208

لتحقيقه. لأن معيار الفعالية التنظيمية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للمقيم. أي أن تحديد الفعالية يخضع للعوامل الشخصية للفرد من خلال مبتغاه من العمل .
لقد وضع هذا المدخل أربع "04" نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية:¹

- نموذج العلاقات الإنسانية: التوجه الداخلي / الهيكل المرن. تهدف المنظمة منه إلى تنمية العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وذلك عن طريق الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المادية.
- نموذج النظم المفتوحة: التوجه الخارجي / الهيكل المرن. وتهدف المنظمة للحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية من خلال خلق جو من الآلف والعلاقات الطيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية:
- نموذج الهدف الرشيد: التوجه الخارجي / الهيكل الجامد. يتم اللجوء إليه من أجل زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وذلك بوضع خطط إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف .
- نموذج العلاقات الداخلية: التوجه الداخلي / الهيكل الجامد. يساعد المنظمة على تحقيق و في الأخير يؤكد مؤيدو هذا المدخل على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط لأنه يؤثر على فعالية المنظمة.

1- صالح بن نوار – المرجع السابق – ص ص : 209، 210

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح لنا أهمية الفعالية التنظيمية و الدور الذي تلعبه المنظمة في سبيل تحقيق هذا الهدف، لأن تحقيق هذا الأخير هو أساس نجاحها. وما يساعدها على بلوغ ذلك هو الحصول على أفضل الموارد "مادية ، بشرية" الكفيلة بهذه الوظيفة واستغلالها أحسن استغلالا لأن فشل المنظمة في الحصول مواردها وفشلها أيضا في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يمثل عائقا وحاجزا للتنظيم بمعنى الكلمة ، كذلك أنّ على المنظمة أن تراعي الحاجات المادية لجميع مستويات التنظيم فيها وكذا أن توفر لهم الجو الاجتماعي للعمل مما يضمن لهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي تجني المؤسسة ثمارها وتحصد ما زرعت.